

# les dossiers DEMPLOIPRO

[www.emploi.pro](http://www.emploi.pro)

## LA STRATÉGIE POUR INTÉGRER LES MEILLEURS MBA MONDIAUX



Au MBA de l'Insead, ici les locaux, un candidat sur 6 est admis.

### REPORTAGE

Comment se faire financer un Master ou un Mastère spécialisé ?

### CONSEILS

Mastère spécialisé ou MBA : lequel apporte le plus à une carrière ?

### ANALYSE

Notre méthode pour utiliser au mieux son CPF

**L'USINE  
NOUVELLE**

**EMPLOI**

PRESSE

INTERNET

**SALONS**

FICHIERS

# VOTRE PARTENAIRE **RECRUTEMENT ET FORMATION** DANS **L'INDUSTRIE**



**Vous souhaitez diffuser une annonce dans notre support et sur notre site Internet, contactez-nous :**

## **EMPLOI**

Marie Caland - 01 40 13 36 75  
[mcaland@infopro-digital.com](mailto:mcaland@infopro-digital.com)

Marie Aubier - 01 40 13 36 73  
[maubier@infopro-digital.com](mailto:maubier@infopro-digital.com)

## **FORMATION**

Sandra Mention - 01 40 13 36 78  
[smention@infopro-digital.com](mailto:smention@infopro-digital.com)

# L'entreprise, un partenaire obligé



© Pascal Guillet

Ce doit être un postulat. Que vous vous entendiez ou pas avec votre employeur, ce dernier doit être partie prenante de votre action de formation. Alors, quoi qu'il arrive, il faut vous référer à la sagesse britannique : *If you can't beat them, join them* (« si vous ne pouvez pas les vaincre, joignez-vous à eux »). Ce doit être votre devise. Mettre votre patron dans la boucle vous permettra de financer tout ou partie

des coûts de formation. De profiter du plan de formation, du CPF (compte personnel de formation), de la période de professionnalisation. Mais aussi d'aménager votre temps de travail lors du cursus, de lever le pied pendant les examens. Voire, de préparer votre prochain poste à la suite de votre réussite universitaire. Que des avantages. Il faudra convaincre votre employeur de tout l'intérêt, pour lui et lui seul, de vous autoriser à vous former. C'est pourquoi il est indispensable que le cursus choisi soit en relation avec votre métier et la bonne marche de votre entreprise. Soyez intrapreneur, l'entrepreneur en interne. Faites des propositions chiffrées. Développez un projet qui vous permettra d'utiliser, pour le bien de votre entreprise et de son chiffre d'affaires, la formation choisie, ses professeurs, ses intervenants. Le coût d'un audit en entreprise est de l'ordre de 2 000 à 3 000 euros par jour. Ce sera autant d'économies réalisées grâce à vous. Une étude de marché (environ 8 000 euros par le biais d'un cabinet spécialisé) sera effectuée par vos soins, aux frais de

la princesse, avec à l'écriture un spécialiste (vous) qui connaît, en plus, la culture de son entreprise, ses attentes, ses façons de faire. Enfin, le coût de recrutement d'un nouveau directeur export ou d'un dirigeant commercial, d'un dirigeant de *business unit* pour lancer une succursale à l'étranger est, au moins, de 10 000 euros. Avec des risques que l'embauche ne convienne pas. En vous formant et vous promouvant, l'employeur économisera ces sommes, montrera qu'il promeut ses troupes (c'est un élément essentiel de la motivation au

*If you can't beat them, join them*  
(« si vous ne pouvez pas les vaincre, joignez-vous à eux »). Ce doit être votre devise.

travail) et respectera le droit du travail. En effet, comme le signale le ministère du Travail, l'employeur a, « tout au long de l'exécution des contrats de travail, l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, notamment par la formation, et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ». En vous formant, il évitera aussi toutes contestations en cas de licenciement...

**Gwenole Guiomard**

Rédacteur en chef d'emploi-pro  
gguiomard@infopro-digital.com

## Emploi-pro

Site Internet : [www.emploi-pro.fr](http://www.emploi-pro.fr)  
Antony Parc II - La Croix de Berny  
10, place du Général-de-Gaulle  
92160 Antony  
Téléphone : 01 77 92 92 92  
Fax : 01 77 92 98 64

## Directeur de la publication

Christophe Czajka

## Rédaction

Rédacteur en chef :  
Gwenole Guiomard - 01 40 13 36 94  
Rédactrice :  
Lucile Chevalier  
Secrétaire de rédaction :  
Martine Favier

## Pôle commercial

Directrice du Pôle Annonces :  
Julie Minfir  
Directrice du Pôle Formation :  
Sandra Mention - 01 40 13 36 78

## Réalisation

Rédactrice Graphiste  
Caroline Place - 01 40 13 36 84

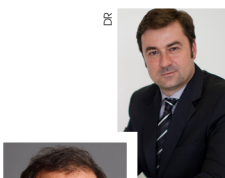
## Fabrication

Véronique Salez - 01 92 77 93 25

## Impression

ROTO FRANCE IMPRESSION - 77185 LOGNES

## SOMMAIRE



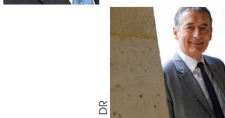
### La stratégie pour intégrer les meilleurs MBA mondiaux

MBA : ces 3 lettres ne font plus autant d'effets sur un CV. Sauf si on y accole les références bien installées que sont Harvard, Stanford, Oxford, London Business School ou l'Insead. Mais pour s'y faire accepter, la sélection est rude. Car les candidats cherchent une formation développant leur carrière. Alors que les établissements sont en quête d'ambassadeurs promouvant leur nom. Voici notre stratégie en 4 étapes pour concilier cela. P. 4



### Master spécialisé ou MBA : lequel apporte le plus à une carrière ?

Master spécialisé ou MBA, lequel choisir pour booster sa carrière ? Jean-Paul Brette, président du Syntec Conseil en recrutement, déchiffre les différents avantages de ces 2 formations. Interview. P. 10



### Comment se faire financer un Master ou un Master spécialisé ?

Envie de retourner à l'école et de décrocher un Bac +5 ou Bac +6. Le projet est noble mais il a un coût. Il faut compter entre 5 000 et 10 000 euros par an pour un Master à l'université et entre 6 500 et 30 000 euros pour un Master spécialisé dans les grandes écoles. Et les financeurs, entreprises et Fongecif essentiellement, sont de moins en moins enclins à payer la totalité de la note. On vous explique comment les prendre pour les convaincre de financer en bonne partie votre projet. P. 12



### Notre méthode pour utiliser au mieux son CPF

Depuis le début de l'année, chaque salarié ou demandeur d'emploi dispose d'un nouvel outil pour financer lui-même sa formation qualifiante. Formidable ! Enfin surtout sur le papier, car dans la pratique, c'est, pour l'instant, très compliqué. Seulement 150 projets ont été à ce jour financés. Mode d'emploi. P. 17

# LA STRATÉGIE POUR INTÉGRER LES MEILLEURS MBA MONDIAUX

**MBA : ces 3 lettres ne font plus autant d'effets sur un CV. Sauf si on y accole les références bien installées que sont Harvard, Stanford, Oxford, London Business School ou l'Insead. Mais pour s'y faire accepter, la sélection est rude. Car les candidats cherchent une formation développant leur carrière. Alors que les établissements sont en quête d'ambassadeurs promouvant leur nom. Voici notre stratégie en 4 étapes pour concilier cela.**



« Un individu intéressé par un de nos MBA peut remplir un questionnaire en ligne. Sous 48 heures, nous lui offrons un feed-back : A. oui il a le profil. Nous l'encourageons à postuler. B. oui, à condition d'améliorer certains points et C. non », explique Philippe Oster directeur de la communication, du développement et des admissions aux MBA de HEC

DR

**A**u début des années 2000, la demande en diplômés de MBA grimpait de 15 % par an. 15 ans après, QS Intelligent table sur une hausse de 3 % en Europe occidentale, de 5 % dans le reste de l'Europe,

de 9 % en Amérique du Nord, de 8 % en Asie. Horreur ! Sous l'effet d'une offre devenue pléthorique, les 3 lettres du MBA (Master of business administration) ne font plus autant d'effet sur un CV. À moins d'y accoler le nom de quelques

campus qui résistent encore et toujours à la banalisation : Harvard, Stanford, Wharton, London Business school, IESE ou l'Insead. 3 mois après avoir décroché un de ces MBA, la grande majorité (au minimum 8 diplômés su 10) ont été recrutés et ont vu leur salaire doubler, selon la dernière étude du *Financial Times*. Seul vrai souci, il faut réussir à s'y faire sélectionner : seulement 1 candidat sur 10 est admis à Harvard ou 1 sur 6 à la London Business School. Car si le candidat cherche une formation qui boostera sa carrière, les écoles sont en quête d'ambassadeurs pour leur marque. Ils veulent de « futurs leaders qui pèseront à la tête d'une start-up ou au sein d'une multinationale », souligne le comité de sélection du MBA d'Harvard. Des individus qui « changeront les vies, les organisations, le monde », s'emporte Stanford dans son slogan. Ou plus sobrement des « dirigeants ou entrepreneurs réfléchis, brillants », précise l'Insead.

## ÉTAPE N° 1: UN PROJET PROFESSIONNEL AMBITIEUX

Pour réussir à pénétrer ce saint du saint, l'étape n° 1 consiste à rassurer les jurys sur l'avenir en proposant un projet professionnel ambitieux et solide. Dans tous les dossiers de pré-sélection, les candidats écrivent une petite note, ou

« essay » comme on dit dans le monde des MBA, sur pourquoi un MBA, pourquoi maintenant, pour quoi faire et pourquoi ce MBA. Cette épreuve est souvent décisive. L'argumentaire se structure ainsi : je suis à un point A. Je veux arriver

à un point C (décrocher un poste stratégique au sein de ma boîte ou lancer mon entreprise). Pour cela il faut que je passe par le point B (un ou deux MBA repérés). Pour nourrir le fond, une enquête est conseillée. « Il faut déjà regarder comment ont évolué les anciens diplômés, guide Daniel Porot, spécialiste de la gestion de carrière. L'Insead offre de belles carrières dans le conseil. Pour la finance, c'est plutôt Harvard ou la London Business School. Pour l'industrie, il faudra préférer l'IMD. Il faut ensuite interviewer des anciens et aller sur place. En d'autres termes, éprouver son projet avec des informations concrètes ». C'est la meilleure manière de se distinguer par la suite. On peut être un ingénieur expliquant, dans son es-

say, ambitionner s'améliorer en management. Puis préciser que le MBA de HEC, très sérieux, très complet est une bonne carte de visite pour y arriver. On peut aussi, toujours ingénieur, visiter le plateau de Saclay, jauger le potentiel de partenariats possibles avec les start-up, les laboratoires de recherche et considérer que le MBA de HEC sera un atout de poids pour son projet d'entrepreneuriat dans les nouvelles technologies. Il y a fort à parier que le second, futur leader, sera préféré au premier.



« Un tiers de nos élèves viennent du Conseil et y retournent », constate Virginie Fougea, directrice associée des admissions au MBA de l'Insead.

DR

## COMMENT J'AI INTÉGRÉ HARVARD?

**Gonzagues de Montrichard avait un peu plus de 4 ans d'expérience d'avocat dans un cabinet parisien quand il a intégré en août 2013 le MBA de Harvard. Il nous explique comment il s'est préparé.**

« Personne ne rentre à Harvard par hasard. Il faut beaucoup travailler. Entre le Gmat, le Toefl, et les essays, je me suis préparé pendant 7 à 8 mois. Le Gmat était pour moi une des épreuves les plus difficiles, car, en tant que Français, j'étais peu habitué à ce type d'épreuve. J'ai bachoté dans mon coin pendant un mois avant de faire appel à un coach. Cette épreuve nécessite d'être extrêmement méthodique. Les conseils d'un pro m'ont aidé et l'entraînement a été essentiel dans ma réussite. J'ai passé 3 ou 4 examens blancs. Pour le Toefl, je travaillais déjà en anglais. Je ne me suis donc pas beaucoup préparé. Pour les essays, entre mon 1<sup>er</sup> brouillon et la version finalisée, 6 mois se sont écoulés. Il faut laisser le temps à la réflexion, faire relire à son entourage, laisser reposer. Il est important aussi d'adopter un « style anglo-saxon » : être direct et pas modeste. Pour l'entretien, si l'on connaît son CV et on sait présenter clairement son projet, cela va tout seul. » L.C.



Gonzagues de Montrichard.

DR



À Harvard, ici une salle de classe, le candidat admis est, en moyenne, diplômé en ingénierie, commerce ou management, a 4 ans d'expérience, a obtenu 730 au Gmat et au moins 109 au Toefl. Après le MBA, il travaillera dans la finance.

## ÉTAPE N°2: MONTRER « DE L'EXCELLENCE »

Ce potentiel, les comités de sélection en cherchent aussi les germes dans le passé des candidats. « On vérifie qu'il est en capacité de mener son projet, explique Philippe Oster, directeur du développement et des admissions des MBA de HEC.

On regarde pour cela le parcours académique (au minimum un Bac +3), le parcours professionnel (un minimum de 3 ans d'expérience), la progression professionnelle et l'ouverture internationale ». Telle est la 2<sup>e</sup> étape : prouver au jury que « vous avez montré de l'excellence », comme on le formule

# QUELS SONT LES MEILLEURS MBA DANS LE MONDE ?

## Quels sont les MBA boostant le plus le salaire, les opportunités professionnelles, les meilleures carrières à l'international?

La presse anglo-saxonne a l'obsession des classements. Il en existe pour à peu près tous les sujets et sous toutes les approches possibles. Envie de savoir quels MBA boostent le plus le salaire ? Le *Financial Times* répond : « Harvard tout d'abord, la London Business School ensuite, et puis celui de Wharton ». Curieux d'apprendre quels MBA offrent plus d'opportunités professionnelles ? *The Economist* prend le relais : « Booth, puis Tuck, et Darden ». Lesquels offrent les meilleures carrières internationales ? Sans nul doute « l'Insead, Harvard et Wharton », affirme QS. Reste que ces palmarès font guise de bible pour de nombreux recruteurs. Et si le trio de tête peut changer, on retrouve d'une année sur l'autre souvent les mêmes dans le top 20. Les Américains d'abord, avec Harvard, Stanford, Wharton, les Anglais avec London Business school, Cambridge et Oxford, les Espagnols, IE et IESE, et les deux mêmes français Insead et HEC. **L. C.**



D'après *The Economist* ou le *Financial Times*, le trio de tête des MBA mondiaux est constitué des Américains Harvard, Stanton et Wharton.

à la London Business School. Après avoir été major de sa promo dans une grande école, le candidat admis « a managé des équipes, géré un centre de profit ou dirigé une start-up », explique Virginie Fougéa, directrice associée des admissions au MBA de l'Insead. Si vous n'êtes pas parfait, que vous êtes diplômé d'une école de catégorie B, il faudra mettre en avant votre progression professionnelle. Si l'expérience pêche, il faut démontrer votre énergie. « Nous avons intégré des médecins qui terminaient leur internat. Ils avaient montré leur potentiel de leader dans des activités extra-étudiantines en organisant des concerts, ou en planifiant une expédition au Kilimandjaro » poursuit Virginie Fougéa.

### ÉTAPE N°3: PEAUFINER SA PRÉSENTATION

Une fois ces compétences démontrées, il faut peaufiner la présentation. Un bon leader est un bon communicant. Ce qui ne semble pas vraiment acquis pour les Français à en croire Pierre Le Fillatre, ex-étudiant français. Il a commencé sa carrière à la City de Londres avant d'être admis au MBA de la London Business School. « Nos compatriotes peuvent s'embourber dans un discours technique et froid. Les pays anglo-saxons aiment la concision et la couleur. Il ne faut pas hésiter à romancer dans ses essais. Pour raconter son plus grand succès, il faut schématiquement consacrer 1/3 pour la situation initiale et l'élément perturbateur, 1/3 sur votre réaction et 1/3 sur le résultat » explique-t-il. Et pour l'oral ? « On juge ce que le candidat apportera à sa promotion. Il faut qu'on sente qu'il ait envie de transmettre. La manière

dont il s'exprime, dont il structure sa pensée sont de précieux indices », conclut Ingrid Marchal-Genz, menant quelques-uns des entretiens de sélection du MBA de Londres.

### ÉTAPE N°4: BACHOTER PENDANT UN SEMESTRE

Enfin, il faudra bien à un moment bachoter. Les jurys de sélections s'assurent que les futurs admis pourront suivre ce cursus intensif, pluridisciplinaire et en anglais. Pour jauger de la maîtrise de l'anglais, ils s'appuient sur le TOEFL, un score minimal de plus de 100 est exigé. Pour mesurer les capacités analytiques des candidats, ils s'appuient sur un test qui s'appelle le Gmat. Tous disent qu'il n'y a pas de score minimal à avoir pour être reçus. Dans les faits : les admis au MBA de Stanford ont obtenu entre 550 et 790 points sur 800, les reçus au MBA de Londres entre 600 et 790 points. À l'Insead, la moyenne est de 702 points. Lisa Kharoubi, élève au MBA de HEC recommande vivement de « s'entraîner de manière intensive pendant un mois ou deux aux exercices, pour s'habituer au format, au cadre de raisonnement et pour tenir le délai ». À voir les énoncés, on comprend mieux. Exemple : « Si 10 gallons de jus de raisin sont ajoutés à 40 gallons d'un mix comprenant 10 % de jus de raisin, alors combien de pourcents de jus de raisin comprend la mixture finale ? A. 14 %, B. 25 %, C. 28 %, D. 30 % ou E. 50 % ». En résumé, tous les interviewés le conseillent, pour bûcher sur le projet professionnel, sa présentation et bachoter le GMAT, il faut compter de 6 à 7 mois de préparation. Dernier point la bonne réponse est 28 %.

**Lucile Chevalier**

## QUELS SONT LES MEILLEURS MBA FRANÇAIS ?

**Année après année, palmarès après palmarès, les deux MBA français de l'Insead et de HEC tiennent leurs rangs dans le top 20 des meilleurs MBA. Ils rivalisent avec les grands campus américains ou anglais.**

Insead et HEC, tels sont les deux noms à retenir. Une tâche pas vraiment difficile, même pour ceux qui ont la mémoire courte. Car chaque année, ces 2 campus se rappellent aux bons souvenirs des lecteurs et recruteurs en figurant systématiquement dans le top 10 ou au pire top 20 des meilleurs MBA dressés par la presse anglo-saxonne. Dans le classement européen QS qui juge l'insertion sur le marché de l'emploi des diplômés, l'Insead est 2<sup>e</sup>, HEC Paris 4<sup>e</sup>. Dans le classement du *Financial Times* sur les meilleurs MBA dans le monde du moins en termes de progression salariale : Insead est 5<sup>e</sup> et HEC 16<sup>e</sup>. Dans celui de *The Economist*, axé opportunités de carrière, HEC (4<sup>e</sup>) passe devant l'Insead (18<sup>e</sup>). Ensuite, il y a les autres. L'EM Lyon, l'Edhec et Grenoble Ecole de management apparaissent régulièrement dans le top 50. Audencia Nantes ferme la marche en se hissant dans les 100 meilleurs. **L. C.**



**Selon plusieurs classements, Insead et HEC sont les deux meilleurs MBA français.**

DR

# MASTÈRE SPÉCIALISÉ OU MBA : LEQUEL APPORTE LE PLUS À UNE CARRIÈRE ?

**Mastère spécialisé ou MBA, lequel choisir pour booster sa carrière ? Jean-Paul Brette, président du Syntec Conseil en recrutement, déchiffre les différents avantages de ces 2 formations. Interview.**



« Dans un contexte de crise du marché de l'emploi, ce sont toujours les extrêmes (jeunes et seniors) qui sont les plus touchés. Un Mastère spécialisé permet de surmonter cette difficulté », estime Jean-Paul Brette, président de Syntec Conseil en recrutement.

La fin justifie les moyens. En l'occurrence pour les MBA et Mastère spécialisé, on parle de gros moyens : entre 10 000 et 200 000 euros rien que pour les frais d'inscription. Pour la fin, Jean-Paul Brette, qui opère depuis plus de 20 ans dans le monde du conseil en recrutement, directeur général d'Hudson France et président depuis 2011 de Syntec Conseil en recrutement, nous éclaire en décryptant l'impact de ces 2 cursus sur une carrière.

## **Emploi-Pro : MBA ou Mastère spécialisé : lequel booste le plus une carrière ?**

**Jean-Paul Brette :** Ces 2 cursus, en réalité, répondent à des projets professionnels très différents. Un mastère spécialisé est en général suivi dans le prolongement des études, par des diplômés d'un Bac +5 généraliste désireux de se spécialiser dans un domaine. Parfois, il attire des salariés souhaitant se reconvertir. L'objectif ici est de faciliter l'insertion sur le marché de l'emploi, dans un secteur, sur un poste spécifique. Le MBA, lui, s'adresse à des salariés ayant déjà au moins 5 à 6 ans d'expérience professionnelle dans un poste opérationnel et souhaitant par une formation en stratégie, management et finance pouvoir prendre de la hauteur pour grimper ensuite dans la hiérarchie.

## **Emploi-Pro : Le retour sur investissement de ces deux diplômes n'est donc pas le même ...**

**Jean-Paul Brette :** Un Mastère spécialisé, en général, est nettement moins onéreux qu'un MBA. Néanmoins, ce diplôme n'apporte pas une hausse significative du salaire. Un jeune diplômé d'un MS d'une grande école pourra peut-être faire reconnaître ce sceau « grande école » dans la grille de salaire et gagnera 10 % de plus. Un MBA, quant à lui, du moins un des 10 meilleurs, fait rentrer dans la cour des grands. Il ouvre la voie vers des postes plus stratégiques, offre une visibilité internationale et, du coup, des salaires plus élevés. Les effets du MS se jouent plus sur le court-terme : une insertion sur un marché grâce à un diplôme. Avec un MBA, on est plus sur une construction de carrière avec un retour sur le moyen, long terme.

**Propos recueillis par Lucile Chevalier**



# PROGRAMME EXECUTIVE MBA

STRATÉGIE, LEADERSHIP & MANAGEMENT



## FORMATION CONTINUE DIRIGEANTS, MANAGERS EN ÉVOLUTION DE CARRIÈRE, CADRES, ENTREPRENEURS FRANCE ET INTERNATIONAL

- **DEUX TITRES :**  
MBA accrédité AMBA et AACSB  
et certification Manager DEUO niveau I, inscrite au RNCP.
- **DES RYTHMES ET UNE PÉDAGOGIE ADAPTÉS,**  
compatibles avec sa vie professionnelle.
- **UN CONCEPT D'APPRENTISSAGE,**  
fondé sur l'application des enseignements transposables  
dans son entreprise et ses projets.
- **PETIT GROUPE DE 35 PARTICIPANTS,**  
de tous secteurs, de tous horizons, pour favoriser les échanges,  
le partage et la création de réseaux.
- **UN COACHING ET UN SUIVI PERSONNALISÉS,**  
pour développer des marchés, pérenniser son activité, entreprendre.



CONDITIONS D'ACCÈS  
À LA FORMATION

### Programme Executive MBA

Annabelle HELWANI

Tél. : + 33 (0) 4 67 10 27 36

[mba@montpellier-bs.com](mailto:mba@montpellier-bs.com)

[www.montpellier-bs.com](http://www.montpellier-bs.com)



[www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)  
**L'USINE  
NOUVELLE**



PRESSE | INTERNET | SALONS | FICHIERS

## VOTRE PARTENAIRE FORMATION DANS L'INDUSTRIE

Contact : Sandra Mention - [smention@infopro-digital.fr](mailto:smention@infopro-digital.fr) | [www.formations.emploi-pro.fr](http://www.formations.emploi-pro.fr)

# COMMENT SE FAIRE FINANCER UN MASTER OU UN MASTÈRE SPÉCIALISÉ?

**Envie de retourner à l'école et de décrocher un Bac +5 ou Bac +6. Le projet est noble mais il a un coût. Il faut compter entre 5 000 et 10 000 euros par an pour un Master à l'université et entre 6 500 et 30 000 euros pour un Mastère spécialisé dans les grandes écoles. Et les financeurs, entreprises et Fongecif essentiellement, sont de moins en moins enclins à payer la totalité de la note. On vous explique comment les prendre pour les convaincre de financer en bonne partie votre projet.**



« On est en train de revoir notre offre de Master en la segmentant ou en y introduisant des modules en e-learning pour qu'elle soit mieux adaptée aux impératifs des salariés et des entreprises », rend compte Alain Gonzalez, directeur du service commun formation continue de l'UPMC.

**L**es futurs stagiaires de Master ou Mastère spécialisé s'imaginent que leur formation débute le jour de la rentrée. Illusion ! Elle commence 5 à 6 mois avant : avec la recherche de financement. Car convaincre les institutions ou son employeur de payer la note salée (entre 5 000 et 10 000 euros pour un Master à l'université et entre 6 500 et 30 000 euros pour un Mastère spécialisé dans les grandes écoles) constitue un réel apprentissage. Il commence par un 1<sup>er</sup> obstacle : trouver dans le maquis des institutions et des organismes les financeurs potentiels.

Sur ce point, il faut aller à l'essentiel. Deux pourvoyeurs de fonds sont à contacter en priorité. Ce sont l'employeur et le Fongecif. « Dans de très rares cas, certaines collectivités territoriales, régions et caisses de retraite ont pu apporter une contribution. Mais ces cas sont très rares et les contributions très partielles, en général de l'ordre de 1 000 euros », observe Jérôme Maes, responsable des partenariats avec les établissements supérieurs et de recherche chez Cegos, l'un des leaders de la formation continue en France. C'est pourquoi il faut commencer par sonder, en premier lieu, son employeur.

## Reportage

Car l'entreprise est, d'une part, le principal contributeur mais surtout si « l'employeur est dans la boucle, les démarches vont nettement plus vite », confirment en chœur tous les établissements et organismes de formation interviewés. Et pour lui parler de votre projet, il existe un moment tout trouvé : l'entretien biannuel d'évaluation des compétences.

### VOTRE MANAGER EST MIEUX DISPOSÉ

Rendez-vous pris, il faut apprendre à « parler entreprise ». Telle est donc la 2<sup>e</sup> épreuve de ce long chemin. « Pour lever ces réticences, le salarié a intérêt à choisir une formation délivrée en partie en e-learning ou une formation en part-time, conseille Alain Gonzalez, président de la CDSUFC (Conférence des directeurs de service universitaire de formation continue) et directeur du service de la formation continue à l'université Pierre-et-Marie-Curie. L'employeur n'a pas à se réorganiser pour pallier l'absence du salarié. Mais surtout, cela réduira la note. Car la prise en charge d'un éventuel salaire est ce qui coûte le plus cher. Beaucoup plus que les frais d'inscription. » Brossé dans le sens (économique) du poil, votre manager est donc mieux disposé. Il faut alors attaquer en montrant que son entreprise a tout à y gagner. Il est, par

« Le financement des entreprises est stable depuis 5 à 6 ans. Un tiers de nos candidats voit au moins leurs frais pédagogiques pris en charge par leur employeur », observe Jérôme Maes, responsable des partenariats avec les établissements supérieurs et de recherche chez Cegos.

exemple, indispensable de montrer à l'employeur les économies qu'engendrera le cursus choisi. « Ainsi, notre formation comprend un projet de consulting, les entreprises y sont très



DR

sensibles car elles économisent un audit, illustre Martine Caffiaux directrice du CSM (Cycle supérieur de management) de l'Edhec. En outre, nos promotions sont diversifiées. Cela donne l'occasion au salarié de faire un benchmark sur ce qui

## L'ALTERNANCE : UN BON PLAN POUR RÉDUIRE LES FRAIS

**Pour se faire financer son Mastère spécialisé, tout en étant payé, Marc-Antoine Tallec a trouvé le bon filon : l'alternance.**

« Diplômé d'une école de commerce à Lyon, Idrac, j'ai commencé à travailler dans le nord de l'Angleterre chez un équipementier automobile. Je m'occupais des achats. C'était un poste très opérationnel. Néanmoins, j'ai ressenti le besoin de mieux comprendre ce que je faisais, d'avoir du recul. Autrement dit, j'avais pour ambition de suivre une formation de haut niveau, sans assumer les frais d'inscription, ni avoir de rupture professionnelle. Je souhaitais même acquérir en plus une expérience dans une des entreprises du Cac 40. Le MS en part-time de Centrale Paris, « Purchasing Manager in Technology and Industry » (PMTI) permet tout cela. L'école m'a aidé à cibler quelques sociétés partenaires. J'ai choisi Lafarge. Appréciant mon expérience passée, me sachant directement opérationnel, le groupe, après 3 entretiens, a accepté de me prendre en contrat de professionnalisation. Il prend en charge l'intégralité des frais d'inscription [NDLR : un peu plus de 13 000 euros] et me verse une rémunération tournant autour du Smic. »



Marc-Antoine Tallec.

DR

se fait ailleurs, mais aussi de nouer des contacts profitables pour son entreprise. » Le salarié peut aussi expliquer que la formation visée lui permettra de se positionner lui et son entreprise sur un nouveau marché porteur, ou qu'il gagnera en productivité dans l'exercice de son poste, etc. Arrivé là, le manager est normalement convaincu. Il sort le chéquier. Cela a été le cas pour 39 % des participants du cycle supérieur de management de l'Edhec ou de 30 % des cursus exécutifs de HEC financés à 100 % par l'entreprise.

### « J'AI OBTENU 12 000 EUROS »

Pour les autres moins chanceux, le chemin continue, comme ce fut le cas pour Lisa Santoro. « Mon groupe finance des certifications techniques. Le MS Marketing management de l'Essec à 26 000 euros n'entrait pas dans les clous », explique-t-elle. Elle s'est alors tournée vers le Cif hors temps de travail du Fongecif. Il est ouvert à tous les salariés justifiant d'un CDI et d'au moins 2 ans d'expérience dont une au sein de votre entreprise. Et il est particulièrement adapté aux Masters ou Mastères spécialisés car le Fongecif, si le dossier est accepté, prend en charge les frais de scolarité d'une formation d'un an à temps plein ou de 1 200 heures à temps partiel. Mais pour le convaincre, un autre argumentaire est nécessaire. Il faut apprendre une 3<sup>e</sup> langue : le « parlé Fongecif ». « Le projet professionnel doit entrer en écho avec le marché de l'emploi et ses besoins sur les bassins régionaux », explique-t-on au service de la formation continue de l'université UPMC de Paris où 15 % à 20 % des dossiers sont financés par ce

biais. Lisa Santoro a donc mis en avant que son diplôme obtenu aux États-Unis n'était reconnu ni par son entreprise ni sur le marché du travail et que son employeur lui avait clairement signifié qu'en l'état des choses elle n'obtiendrait pas d'évolution professionnelle. Elle a aussi montré, offres d'emplois à l'appui, que la formation à l'Essec lui ouvrirait la voie vers un poste pour lequel il existe de réels besoins. « Cela a été décisif. J'ai obtenu 12 000 euros sur un maximum de 18 000 qu'octroie le Fongecif », explique-t-elle. Mais il restait encore 14 000 euros.

### « LE SALARIÉ, L'ENTREPRISE ET LE FONGECIF »

« Le Fongecif, comme de plus en plus l'entreprise, attend du salarié qu'il contribue à sa formation. Dans 70 % des cas, nos étudiants ont mis en place un montage financier avec 3 contributeurs principaux : le salarié lui-même, l'entreprise et/ou le Fongecif », confirme Laurent Ploquin, directeur commercial des programmes interentreprises au sein de l'Essec. Telle est la dernière épreuve. Lisa Santoro a terminé son montage en débloquent sa participation. Merci la loi de juillet 2013 sur le déblocage exceptionnelle de participation qui offre aux salariés une potentielle réserve. Autrement, il reste le prêt. Les partenariats noués entre certaines banques et établissements d'enseignement supérieur permettent de bénéficier de taux intéressants d'un peu moins de 1 %. À l'Essec, il y a un bon plan : l'école s'engage à prendre en charge les intérêts. C'est toujours cela de gagner.

**Lucile Chevalier**

## MA BOÎTE M'A TOUT PAYÉ

**Jean-Michel Delestienne a su faire coïncider son projet de formation avec le projet de développement de son entreprise. Résultat : il n'a rien eu à déboursier, même pas un petit RTT.**

« En juin prochain, je serai diplômé du Cycle supérieur de management de l'Edhec. C'est allé très vite et sans encombre. J'avais repéré cette formation à la rentrée 2013. Un mois plus tard, j'en ai parlé à mon manager. Trois quarts d'heure après, j'avais son aval et l'accord de l'entreprise pour me financer cette formation à 16 000 euros. En novembre, j'ai reçu l'accord de l'Edhec et j'ai fait ma rentrée en janvier. Mon entreprise, Cerelia, a tout pris en charge. Pourquoi ? Peut-être parce que j'ai réussi à faire coïncider mon projet de formation avec la stratégie de développement de l'entreprise. Je suis arrivé dans cette boîte il y a 3 ans comme responsable de l'amélioration continue pour le groupe. Il était possible pour moi d'évoluer vers un poste de directeur de projet. Néanmoins, pour bien prendre en main ce poste, je devais consolider certains fondamentaux et avoir une vision transversale de l'activité. La formation proposée à l'Edhec répondait à ces objectifs. Je l'ai souligné à mon supérieur programme à l'appui. Il a été convaincu. »



Jean-Michel Delestienne.

DR



PRESSE

INTERNET

SALONS

FICHIERS

# VOTRE PARTENAIRE **FORMATION** DANS L'INDUSTRIE

Analyse

# NOTRE MÉTHODE POUR UTILISER AU



DR

# MIEUX SON CPF

**Depuis le début de l'année, chaque salarié ou demandeur d'emploi dispose d'un nouvel outil pour financer lui-même sa formation qualifiante. Formidable ! Enfin surtout sur le papier, car dans la pratique, c'est, pour l'instant, très compliqué. Seulement 150 projets ont été à ce jour financés. Mode d'emploi.**

29 janvier dernier, ministère du Travail. Le ministre François Rebsamen se plie à l'exercice des vœux à la presse. Heureusement, il a une bonne nouvelle à annoncer : la « réussite » du compte personnel de formation. Pour preuve, « 200 000 comptes » ont déjà été créés, après seulement un mois d'existence. Aujourd'hui, en mai 2015, le ministre est sûrement cinq fois plus comblé : un million de comptes sont ouverts. En même temps, ce n'est pas bien compliqué. Il suffit d'avoir plus de 16 ans, d'être en emploi ou en recherche d'emploi, de s'inscrire sur le site [moncompteformation.gouv.fr](http://moncompteformation.gouv.fr), géré par la CDC (Caisse des dépôts et consignations) et d'abonder son compte avec ses heures de DIF (Droit individuel à la formation). C'est après que cela se complique. Seulement 150 dossiers ont abouti, dont près de la moitié pour des VAE (Validation des acquis de l'expérience), pour lesquelles les candidats étaient accompagnés. Le salarié ou le demandeur d'emploi n'est pas seul maître à bord avec le CPF. Notre premier conseil est de se faire accompagner dès le départ dans son projet. Les salariés doivent s'adresser à la personne chargée de l'entretien biennuel de compétences au sein de leur entreprise. Les demandeurs d'emploi ou les salariés ne souhaitant pas informer leur employeur sur leur projet doivent se tourner vers le Fongecif ou le conseil en évolution professionnelle. C'est indispensable.

## **« L'OFFRE EST INADAPTÉE »**

Un guide ne sera pas, en effet, de trop pour trouver sa formation obligatoirement qualifiante et « correspondant aux besoins de l'économie à court ou moyen terme », comme le stipule la loi. Aujourd'hui, 11 000 formations sont ouvertes

« Les couacs et blocages du CPF créent un effet de dépression sur le marché de la formation. Entreprises, salariés, organismes de formation, tous attendent de voir », observe Jean-Pierre Willems, expert en droit social et RH chez Demos.

## Analyse

(toutes répertoriées sur le site de la CDC), essentiellement de niveaux I et II (Licence et Master) car elles sont inscrites au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) et offrent un diplôme donc une qualification. Mais pas les Licences ni les Masters professionnels. Il y a aussi quelques certificats et diplômes portés par les chambres de commerce et de l'industrie. Et depuis février, des formations à l'anglais délivrant le Bulat ou le Toeic. « L'offre est inadaptée, maugrée Jean-Pierre Willems, expert chez Demos. Elle porte essentiellement sur des formations diplômantes et longues, alors même que le CPF est plafonné à 150 heures. Bien sûr, le salarié peut utiliser son CPF pour valider un module. Mais aujourd'hui, très peu de formations sont organisées sous ce mode », sauf celles du Cnam et de l'Afpa. Un guide bien informé saura vous indiquer les chemins de traverse à emprunter pour arriver à faire aboutir votre projet.

### UN OUTIL DE COFINANCEMENT

Une fois le cursus trouvé, retour sur votre compte. Il faut remplir en ligne son dossier formation. Puis « plus rien,

s'agace Jean Wemaëre, président de la Fédération de la formation professionnelle. Le lien entre la CDC et les financeurs (les Opca – Organisme paritaire collecteur agréé) n'existe pas encore. Il faut alors se tourner vers l'Opca dont votre entreprise dépend, récupérer un dossier de financement et l'envoyer par courrier ». Problème : beaucoup d'Opca sont encore en phase de rodage sur ce CPF. Ainsi, à l'Agefos PME, le dossier CPF pendant le temps de travail est prêt, mais pas celui hors temps de travail. Enfin, et une autre raison pour laquelle il est indispensable de se faire accompagner, le CPF est finalement surtout un outil de cofinancement. Avec 60 heures sur son compte, les sommes en jeu sont assez faibles. « Chaque Opca fixe ses grilles tarifaires, explique Alexia Ledru, déléguée territoriale de l'Ouest francilien à l'Agefos PME. Chez nous, pour les formations d'expert-comptable, c'est 20 € l'heure et 45 € dans le cadre d'une VAE. Pour d'autres formations, cela peut être 9 €. De plus, le CPF ne sera financé qu'en février prochain. Pour l'instant, nous utilisons nos propres fonds. » Le surplus, il faudra le demander à votre employeur, au Fongecif ou à Pôle emploi... **Lucile Chevalier**

## « L'EMPLOYEUR DOIT MAINTENIR L'EMPLOYABILITÉ DE SES COLLABORATEURS »

**Avec le CPF, le salarié devient « acteur de sa formation ». C'est du moins l'idée vendue avec la réforme. Que devient alors l'entreprise ? S'en lave-t-elle désormais les mains ? Au contraire, explique Benoît Serre, vice-président de l'ANDRH. Le rôle de l'employeur en sort renforcé.**

« Avec la réforme de la formation professionnelle, on est passé d'une obligation de payer à une obligation de former. Le rôle de l'employeur dans la formation se voit ainsi renforcé. Il doit s'impliquer, maintenir le bon niveau d'employabilité de ses collaborateurs. Et si, avec le CPF, le salarié est de plus en plus acteur de sa formation, cela ne se fait nullement au détriment de l'entreprise. Car il crée une logique de coresponsabilité intéressante. Il va créer de nouveaux partenariats, une relation plus adulte entre l'employeur et le salarié. Je m'explique. Un salarié exprime, par exemple, son envie de suivre une formation certifiante ou diplômante – bref une des formations éligibles au compte du CPF. Avec ses 150 heures de formation ou même selon les seuils maximaux de coûts fixés par les Opca, il n'aura pas forcément l'épargne suffisante pour la financer seul. Il va solliciter l'aide de l'entreprise. Sans compter que l'entreprise reste l'interlocuteur entre le salarié et l'Opca qui finance les formations CPF. Reste que 2015 sera une année de rodage. En 2016, on devrait y voir plus clair. » **L. C.**



Benoît Serre, vice-président de l'ANDRH.

© Michel Labellie.



La puissance d'un **généraliste**  
alliée à l'**expertise** de **spécialistes**



Votre **solution** pour trouver  
un **emploi** et une **formation** !